

# MENDORONG KOMITMEN BAWAHAN MELALUI KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF

Oleh: FX. Supriyono\*

## Abstract:

*LEADERSHIP plays a central part in every organization, because it determines the achievement of the organization's goals. But what kinds of leadership we need today and for the future? The change in the social environment towards the civil society at this moment, need to be anticipated with the participate style rather than autocratic style of leadership. By orienting the leadership towards the human aspects, it is possible to that leader applying the social skills that enable him/her creating the emotional quotient (EQ) that is very important in today's leadership.*

## Pendahuluan

Suatu penelitian yang dilakukan oleh *The Stanford Research Institute* menyatakan bahwa faktor kunci efektivitas kepemimpinan adalah terletak pada bagaimana seorang pemimpin berhubungan secara harmonis dengan orang lain. Penelitian tersebut sekaligus mengungkap misteri keberhasilan para pemimpin, yang dalam hal ini adalah para manajer perusahaan di Jepang jika dibandingkan dengan para pemimpin di Amerika sendiri. Secara ringkas, penelitian tersebut menyatakan bahwa: 88% faktor keberhasilan seorang pemimpin, terletak pada hubungan interpersonal, sedangkan sisanya, yaitu 12% adalah terletak pada pengetahuan profesionalnya (*professional knowledge*). Ilustrasi tersebut, selanjutnya mengantar pada pembahasan utama dalam tulisan ini, yaitu bagaimana corak kepemimpinan yang ideal dimasa yang akan datang, atau *future leadership*.

## Substansi Teori-teori Kepemimpinan

Jika kita membaca berbagai literatur Manajemen maupun Perilaku Organisasi (*organizational Behavior*) disana akan banyak dijumpai berbagai teori kepemimpinan yang pernah dicetuskan orang. Mulai dari teori yang paling sederhana, seperti teori Ciri' nya Ralph Stogdill (*trait-theories*), hingga teori situasional'nya Kenneth Blanchard (*Hersey & Blanchard's Situational Theory*) yang sampai saat ini masih sangat populer di kalangan para praktisi manajemen. Sesungguhnya, teori-teori tersebut hendak berusaha mendeskripsikan bagaimana seorang *leader* dapat bekerja secara efektif, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan antusiasme yang tinggi.

\* Dosen tetap jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi UNPAR.

Teori ciri, yang oleh sementara orang dikatakan sebagai teori yang paling 'tidak ilmiah', mengasumsikan bahwa seorang pemimpin sesungguhnya 'dari sononya' telah memiliki karakteristik-karakteristik tertentu yang tidak dimiliki oleh orang kebanyakan. Misalnya, kita mengenal Margaret Thatcher, si wanita besi dari Inggris; Mahatma Gandhi dari India; Nelson Mandela dari Afrika Selatan; J.F. Kennedy; sampai dengan Soekarno dari Indonesia. Mereka itu dipandang memiliki 'anugerah' Illahi yang berupa serangkaian karakteristik-karakteristik, baik fisik maupun non-fisik yang tidak dimiliki oleh orang kebanyakan. Oleh karena teori itu memiliki banyak kelemahan (*limitations*), maka lalu sering dipandang sebagai teori yang 'tidak ilmiah'.

Selanjutnya, muncul berbagai teori kepemimpinan yang lain. Namun kali ini, teori-teori yang muncul lebih banyak bertolak dari riset-riset ilmiah, sehingga dapat dirunut kebenaran-ilmiahnya. Ambillah contoh teori kepemimpinan Likert; teori *Initiating structure* dari OHIO State University; teori *Employee centered and production centered* dari University of Michigan; teori "*The Managerial Grids*" dari Blake & Jane S. Mouton, yang semuanya berorientasi pada segi perilaku (*Behavior-approaches*), serta berbagai teori lagi yang bersifat kontingensi, mulai dari temuan Fred Fiedler, Vroom-Yetton hingga Kenneth Blanchard. Sudah barang tentu, teori-teori tersebut diatas, tidak akan saya uraikan satu persatu disini, karena disamping akan memerlukan berlembar-lembar halaman, juga akan sangat membosankan dan kering. Untuk itu, tulisan ini hanya akan membahas substansi dari teori-teori tersebut.

Kalau diamati dengan cermat, berbagai teori kepemimpinan yang ada, sesungguhnya hanya membicarakan 2 hal pokok, yaitu: teori kepemimpinan yang berorientasi pada orang (*People centered*), dan teori kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan (*Job/task oriented*). Dua aspek tersebut masing-masing mengandung kebaikan sekaligus kelemahan tersendiri. Seorang pimpinan yang berorientasi pada *jobs/tasks*, cenderung akan 'bertele-tele', penuh perhitungan serta pertimbangan; prosedural; curiga; tidak bijaksana dan cenderung akan mengawasi bawahannya secara ketat. Gaya kepemimpinan demikian hanya akan efektif dalam jangka pendek, karena hampir selalu akan diikuti dengan munculnya barisan 'sakit hati' dari antara para bawahannya. Dengan kata lain, meningkatnya produktivitas akan diikuti dengan meningkatnya 'biaya sosial', yaitu berupa runtuhnya hubungan interpersonal dengan para bawahan atau koleganya. Sebaliknya, seorang pimpinan yang berorientasi pada hubungan manusiawi, atau istilahnya *people centered* akan memandang bawahannya sebagai kolega, sebagai partner kerja yang menyenangkan. *Leader* demikian cenderung lebih fleksibel, memiliki toleransi yang tinggi; *friendships*; memiliki *emphaty*, sehingga para bawahan dapat menerima kepemimpinannya (*accepted*). Dan, untuk memacu prestasi bawahan, ia akan menggunakan bimbingan; perhatian; motivasi dan pengukuhan (*reinforcement*).

Sebenarnya tidak perlu jauh-jauh kita mencari teori kepemimpinan yang ideal. Ki Hadjar Dewantoro, telah mengemukakan corak perilaku kepemimpinan yang ideal untuk bangsa kita, yaitu: *Ing Ngarso Sung Tulada; Ing Madya Mangun Karsa dan "Tut Wuri handayani"*. Yang kurang lebih artinya: seorang

pemimpin akan memberikan contoh jika ia berada di depan; memberikan dorongan atau motivasi jika ia berada di tengah; dan mengarahkan/mendorong (perilaku) bawahannya jika ia berada dibelakang. Pandangan Ki Hadjar tersebut, jika kita terjemahkan dalam terminologi kepemimpinan saat ini, tidak berbeda halnya dengan kepemimpinan partisipatif. Dengan demikian, falsafah kepemimpinan ini, sesungguhnya memiliki nilai ilmiah yang tidak kalah dengan berbagai teori kepemimpinan yang berasal dari barat. Sayangnya sekali, para pemimpin, baik di institusi pemerintah maupun institusi swasta, kurang begitu tertarik untuk menerapkannya dalam praktek kepemimpinannya sehari-hari, *lantaran* berbau kejawaan atau *pun* dipandang tidak ilmiah karena *tidak* terdapat dalam literatur barat.

## Potret Pemimpin Ideal

Seperti diketahui bahwa awal abad 21 ini akan ditandai dengan berbagai perubahan yang begitu mendasar sifatnya. Kehidupan sosial-politik masyarakat yang berubah; semakin besarnya partisipasi masyarakat dalam berbagai bidang kehidupan sosial-ekonomi; semakin meningkatnya kesadaran masyarakat akan hak-haknya baik menyangkut hak politik maupun hak ekonomi, dan sebagainya. Sebagai tanggapan dari adanya dinamika perubahan tersebut, berbagai organisasi telah merubah orientasinya dari sentralisasi ke desentralisasi. (salah satu perwujudan dari desentralisasi tsb adalah otonomi daerah). Tentu saja perubahan ini tidak akan selalu berjalan mulus, melainkan akan berhadapan dengan berbagai kendala, seperti *resistance to change* dari para anggota organisasi, maupun kualitas kepemimpinan.

Pertanyaan yang selanjutnya muncul adalah, "Seperti apa potret seorang pemimpin yang ideal?" Kiranya pertanyaan ini pun tidak akan menghasilkan satu jawaban yang '*cespleng*' atau dapat memuaskan bagi semua pihak. Oleh sebab itu, berbagai jawaban yang dapat kita temukan dalam *textbook*, dalam jurnal atau pun dalam berbagai forum diskusi hanya akan bersifat normatif serta sangat erat kaitannya dengan dari sudut mana kita menganalisisnya, serta dalam konteks organisasi seperti apa.

Jawaban dari pertanyaan diatas, sesungguhnya tidak terlalu sulit untuk ditemukan. Kepemimpinan yang ideal adalah jikalau kepemimpinan tersebut dapat diterima (*acceptable*) dengan baik oleh bawahan. Permasalahannya sekarang adalah, bagaimana si pimpinan tsb dapat berperilaku tertentu sehingga ia dapat diterima dengan baik oleh bawahannya. Jika Gus Dur dapat menampilkan perilaku yang akomodatif sebagaimana yang diharapkan oleh sebagian besar masyarakat Indonesia, niscaya permasalahannya tidak akan menjadi semakin ruwet seperti saat ini. Dengan demikian, salah satu fondasi bagi keefektifan kepemimpinan adalah fleksibilitas gaya kepemimpinan, seperti halnya dengan apa yang dikemukakan oleh Kenneth Blanchard dan Paul Hersey, dalam teori kepemimpinannya.

Namun demikian, dalam realitanya, untuk menjadi seorang pemimpin yang akomodatif, tidaklah sesederhana itu. Mengapa? Karena hal tersebut

budaya, dan semacamnya. Meskipun mereka mengetahui (kognisi) apa yang sebaiknya dilakukan, tetapi belum tentu mereka mau melaksanakannya karena adanya 'nilai-nilai individu' tertentu yang mendorong untuk tidak melakukannya. Dan pengaruh ini demikian kuatnya, sehingga mewarnai hampir setiap perilaku kepemimpinannya. Celaknya, jika pimpinan tersebut tidak mampu memahami aspirasi yang berkembang dibawah, serta tetap bersikukuh dengan nilai-nilainya sendiri, dengan mengatakan "Saya yang benar, dan kamu yang salah" maka dapat dipastikan kepemimpinan itu tidak akan dapat diterima bawahan, meskipun secara yuridis formal ia adalah pimpinannya (*He is a manager, but not a leader*)

Indikator lain yang dapat dipakai untuk menilai 'acceptability' seorang pimpinan, adalah muncul/tidaknya antusiasme para bawahan dalam melaksanakan fungsinya masing-masing. Antusiasme ini sangat penting karena menyangkut kesukarelaan berkorban diri untuk mencapai tujuan bersama. Untuk menimbulkan antusiasme yang tinggi, bukan faktor uang saja yang menentukan. Ambillah contoh, meskipun perusahaan telah menggaji anda diatas rata-rata, tetapi anda diperlakukan tidak adil, maukah anda bekerja dengan antusias?. Anda mungkin tetap bekerja, tetapi dengan disertai keterpaksaan. Seorang manajer yang memiliki jiwa *leadership*, mampu memimpin serta mengarahkan bawahan mencapai tujuan dengan *tanpa* adanya perasaan terpaksa. Inilah yang sulit.

Faktor kepercayaan atasan terhadap bawahan, juga merupakan aspek yang menentukan diterima atau ditolaknya kepemimpinan seseorang. Ada pepatah kuno yang menyatakan, "Kalau anda ingin dihargai orang lain, hargailah orang lain". Kiranya, pepatah itu masih tetap relevan, kapan pun juga. Akan tetapi, kenyataannya tidak mudah untuk melakukan hal tersebut, sebab kepercayaan yang diberikan sembarangan, seringkali justru dapat membahayakan organisasi. Dengan begitu, perilaku mempercayai bawahan merupakan ketrampilan tersendiri bagi setiap manajer, yang perlu dipelajari. Apa implikasinya atas kepercayaan atasan terhadap bawahan ini? Jika atasan menaruh kepercayaan kepada bawahan (tentunya dengan tulus hati), maka respons bawahan akan sangat positif, sebaliknya jika atasan penuh kecurigaan, maka respons yang terjadi akan sangat negatif. Respons yang positif dari bawahan, selanjutnya akan diikuti dengan perilaku yang loyal terhadap atasan, dan pada gilirannya akan menimbulkan komitmen bawahan terhadap tujuan organisasi, yang perwujudannya adalah peningkatan produktivitas.

## Antara IQ dan EQ

Terkadang, dalam organisasi tertentu, faktor IQ (*intelligence quotient*) menjadi faktor yang dominan dalam proses penentuan seorang pemimpin. Dengan begitu, seseorang yang dipandang memiliki tingkat intelegensia yang tinggi mempunyai peluang yang besar untuk menjadi pemimpin, baik di tingkat kelompok maupun di tingkat organisasi. Namun demikian, apakah hal tersebut dapat dipertanggungjawabkan reliabilitasnya?

Suatu riset kepemimpinan menyatakan bahwa justru faktor EQ atau *Emotional Quotient*, kiranya lebih dipandang penting dibandingkan dengan faktor IQ (*intelligence quotient*). Hal ini karena faktor EQ bersentuhan langsung dengan kemampuan pemimpin dalam menciptakan pengaruh terhadap bawahan. Dengan kata lain, seorang yang ber EQ tinggi, lebih mudah diterima bawahan karena sikapnya yang cenderung lebih dulu 'menerima' bawahan. Sebaliknya, seorang yang ber IQ tinggi, memiliki kecenderungan (*meskipun ada pengecualiannya*) merasa dirinya 'lebih pintar' atau lebih baik daripada para bawahan mereka, sehingga sikap yang demikian akan diikuti dengan perilaku yang, istilah populernya adalah kesombongan. Sudah barang tentu, yang paling diharapkan oleh semua orang adalah, memiliki seorang pemimpin yang, disamping memiliki EQ yang tinggi, ia memiliki IQ yang tinggi pula. Ini idealnya.

Adapun komponen-komponen yang membentuk tinggi/rendahnya faktor EQ seseorang, meliputi: Mawas diri; Pengendalian diri; Motivasi; Emphaty; serta Ketrampilan sosial. Semakin tinggi seseorang memiliki ke-5 komponen EQ tersebut, semakin tinggi pula peluang baginya untuk dapat mudah diterima oleh para bawahannya.

Mawas diri, menyangkut suatu pemahaman yang mendalam mengenai dirinya sendiri, seperti emosinya; kekuatan serta kelemahannya; kebutuhan (*needs*); serta dorongan diri sendiri. Seseorang yang dikatakan 'mawas diri', dapat diidentifikasi misalnya melalui sikapnya yang selalu berterus terang serta sangat realistis dalam menilai dirinya sendiri. Disamping itu, baik sikap maupun perilakunya akan mencerminkan suatu kepercayaan diri terhadap sesuatu hal tertentu. Ini semata-mata dikarenakan ia selalu mengukur serta menempatkan dirinya secara apa adanya.

Pengendalian diri, dapat diidentifikasi dari kemampuannya membebaskan dirinya dari faktor-faktor yang sifatnya emosional. Saya berikan contoh yang konkrit, jikalau para mahasiswa di kelas gaduh, dan tidak memperhatikan dosen yang sedang mengajar, maka seorang dosen yang memiliki pengendalian diri yang kuat tidak akan langsung memarahi mahasiswa tsb., melainkan ia akan bertanya pada diri sendiri, apakah yang ia bicarakan dapat dimengerti oleh para mahasiswa. Jika seorang dosen dapat menjelaskan materi kuliah dengan baik, niscaya para mahasiswa akan memperhatikan.

Motivasi, merupakan dorongan yang dimiliki seseorang untuk berbuat sesuatu. Dalam konteks kepemimpinan, motivasi disini lebih diarahkan pada bagaimana ia mampu mendorong bawahannya serta mendorong dirinya sendiri untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini kiranya perlu digaris bawahi, bahwa sumber motivasinya lebih banyak berasal dari faktor internalnya dibandingkan dengan faktor eksternalnya seperti gaji yang besar serta fasilitas yang memadai. Indikator yang dapat dilihat dari pemimpin seperti itu, adalah kecintaannya terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, ia memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Faktor yang seringkali kurang mendapat perhatian di banyak organisasi, adalah emphaty. Ini menyangkut kemampuan serta kemauan pimpinan untuk memahami orang lain, yang dalam hal ini adalah para bawahan. Tidak sedikit pemimpin organisasi yang memandang emphaty sebagai hal

yang membuang-buang waktu dan tidak menguntungkan. Sesungguhnya, pemimpin yang demikian tidak akan memperoleh respect penuh dari bawahan.

Faktor yang tak kalah pentingnya adalah ketrampilan sosial (*social skills*). Dan faktor ini justru merupakan dasar dari dimensi-dimensi EQ yang lain. Ketrampilan sosial, menyangkut kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola hubungan baik dengan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk itu, seseorang yang memiliki ketrampilan sosial yang tinggi, memiliki pemahaman yang baik terhadap '*individual differences*', yang oleh karenanya ia dapat diterima oleh berbagai kalangan. Dan aspek inilah yang akan memungkinkan ke-empat faktor EQ di atas dapat berfungsi sebagaimana mestinya.

## Penutup

Tidak dapat dipungkiri lagi, bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, tidak dapat terlepas dari peran kepemimpinan. Terlebih dalam situasi dimana terjadi perubahan-perubahan, baik di dalam lingkungan eksternal maupun lingkungan internalnya. Corak/gaya kepemimpinan yang otoriter sudah harus ditinggalkan dan berganti dengan gaya kepemimpinan yang lebih berorientasi pada manusia.

Meskipun diakui tidak ada definisi yang pasti menyangkut corak kepemimpinan yang paling ideal untuk semua situasi, namun secara normatif kita dapat menggambarkan bagaimana sosok pemimpin yang efektif tersebut. Pengertian efektif disini hendaknya tidak saja diukur dari pencapaian hasil kerja *an sich*, melainkan harus pula dikaitkan dengan nilai-nilai manusiawi yang berupa peningkatan harkat atau martabat manusia.

Untuk itu, diperlukan seorang pemimpin yang disamping memiliki kemampuan intelegensia yang tinggi, juga memiliki ketrampilan sosial yang tinggi pula. Akhirnya, menjadi pemimpin yang dikenang bawahan, akan selalu lebih baik daripada pemimpin yang dikecam bawahan, ketika tidak lagi bercokol dikursi kepemimpinan\*\*\*

## Daftar Pustaka

- Robbins, S. P., 2001. *Organisational Behavior*, 9<sup>th</sup> ed., Prentice Hall International, Inc. 2001.
- Steers, R.M. et al, 1996. *Motivation and Leadership at Work*, 6<sup>th</sup> ed. McGraw Hill International editions.
- Tyson, S. and Jackson, T., 1992. *The Essence of Organisational Behavior*, Prentice Hall series